



AGRUPAMENTO DE ESCOLAS  
ARTUR GONÇALVES  
TORRES NOVAS

# PROJETO DE INTERVENÇÃO DO DIRETOR

2022/2026

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS  
ARTUR GONÇALVES

**Concurso prévio à eleição do Diretor**

Carlos Fernando Lopes Ferreira

---

## Índice

Introdução.....	3
Caraterização do Agrupamento .....	3
Enquadramento conceptual .....	4
Visão.....	6
Missão .....	7
Valores.....	7
Plano Estratégico.....	7
Autoavaliação .....	7
Liderança e gestão .....	8
Prestação do serviço educativo .....	10
Resultados.....	12
Calendarização .....	12
Avaliação do Projeto .....	13
Conclusão .....	13

## **Introdução**

Tendo em consideração o procedimento concursal prévio à eleição do Diretor para o Agrupamento de Escolas Artur Gonçalves, conforme estipulado no Aviso N.º 9609/2022, publicado em Diário da República, e tendo como suporte legal o estipulado no Decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril, com a redação dada pelo decreto-lei n.º 137/2012, de 2 de julho, venho submeter, para apreciação do Conselho Geral, o presente Projeto de Intervenção.

Num mundo em acelerada e permanente mudança, em que se intensificam os efeitos da globalização acelerada, colocam-se à escola múltiplos e cada vez mais exigentes desafios. As organizações educativas evoluem para uma situação de crescente complexidade e exigem uma gestão cada vez mais profissional e eficiente. Enquanto gestor e líder educativo o diretor deve procurar exercer uma gestão estratégica e uma liderança proativa e transformadora. A ação do diretor é um fator determinante para o sucesso do Agrupamento. É essencial que tenha uma formação adequada, conheça profundamente a organização que gere e fomente uma cultura de avaliação, de modo a orientar a escola para a qualidade, eficácia e melhoria contínua, como uma verdadeira organização inteligente e aprendente.

A apresentação deste Projeto tem na sua origem a minha experiência acumulada de oito anos no desempenho do cargo de Adjunto do Diretor deste Agrupamento, a formação por mim realizada, com o objetivo de melhorar a qualidade e eficácia do meu desempenho como Adjunto, da qual destaco o Curso de Formação Especializada em Administração e Organização Escolar na Área de Administração Escolar e Educacional e o conhecimento da realidade da comunidade educativa em geral e da escolar em particular.

As motivações subjacentes à apresentação desta candidatura assentam na vontade de disponibilizar à comunidade as minhas aprendizagens e o conhecimento adquirido ao longo de vinte e cinco anos de prática profissional e na vontade de dar continuidade a um trabalho pensado e realizado em prol da comunidade educativa do Agrupamento Artur Gonçalves, desde o primeiro dia em que integrei a direção do Agrupamento.

## **Caraterização do Agrupamento**

O Agrupamento de Escolas Artur Gonçalves foi constituído em junho de 2013 e integra atualmente cinco estabelecimentos de ensino, do pré-escolar ao ensino secundário, a saber: Escola Básica e Secundária Artur Gonçalves - sede do Agrupamento, Escola 2/3 Dr. António Chora Barroso, Centro Escolar de Riachos, Centro Escolar da Meia Via e Centro Escolar de Santa Maria.

Todos os estabelecimentos de ensino distam poucos quilómetros da escola sede, o que tem sido facilitador para a criação de um espírito de Agrupamento. Esta situação, tem permitido desenvolver um trabalho mais integrado, reduzindo algumas assimetrias decorrentes do contexto geográfico e sociocultural.

Tendo em conta a realidade social envolvente e as motivações e interesses da sua comunidade educativa, o Agrupamento tem procurado diversificar a oferta educativa disponibilizada, alargando assim as oportunidades de formação pessoal, social e profissional dos seus alunos.

Oferece, para alunos do 2.º e 3.º ciclos, um curso PIEF e, no ensino secundário, para além dos Cursos Científico Humanísticos (Ciências e Tecnologias, Ciências Socioeconómicas e Línguas e Humanidades), dispõe de dois Cursos Profissionais (Técnico de Desporto e Técnico de Multimédia).

Ao nível do ensino secundário, os Cursos Científico Humanísticos são os escolhidos pela maioria dos alunos do Agrupamento. Dentro destes cursos, o que tem maior número de alunos inscritos é o curso de Ciências e Tecnologias (60%), seguido do curso de Ciências Socioeconómicas (25%) e por último o curso de Línguas e Humanidades (15%).

Relativamente aos Cursos Profissionais tem-se vindo a verificar uma certa estabilidade no número de alunos inscritos anualmente, a que correspondem três turmas, uma em cada ano de escolaridade.

Nos últimos anos, a população discente tem sofrido uma ligeira redução, rondando os dois mil e cem alunos, maioritariamente portugueses, com uma percentagem de alunos estrangeiros inferior a 4%. Na Escola Básica e Secundária Artur Gonçalves e no Centro Escolar de Santa Maria, o número de alunos por turma atinge o limite previsto na lei, devido à grande procura destes estabelecimentos por parte dos alunos/encarregados de educação. No atinente, à Escola 2/3 Dr. António Chora Barroso e no Centro Escolar de Riachos, o número de alunos tem vindo a decrescer.

Relativamente à população docente, o Agrupamento apresenta cento e oitenta e sete professores com componente letiva, a maioria tem uma idade superior a 45 anos, pertence ao quadro deste Agrupamento e exerce funções nas escolas que o integram há mais de 10 anos.

Tendo por base o último Relatório de Autoavaliação podem destacar-se os seguintes dados:

- A taxa de retenção tem vindo a diminuir desde o ano letivo de 2017/2018, sendo mais elevada consoante se avança nos diferentes ciclos de estudos.

- Relativamente ao programa de avaliação PISA, os resultados da Escola, publicados em 2021, posicionam-se em linha com o desempenho médio obtido pelos alunos nas escolas do país e na OCDE.

- Os resultados da avaliação interna dos alunos registaram taxas de retenção inferiores às médias nacionais.

- A percentagem de alunos com percursos diretos de sucesso no Ensino Básico e Ensino Secundário é superior à média nacional, para alunos em situações semelhantes.

- As classificações internas atribuídas pela Escola estão alinhadas com as classificações internas atribuídas pelas outras escolas a alunos com resultados semelhantes nos instrumentos da avaliação externa (exames nacionais).

O Agrupamento Artur Gonçalves tem vindo a conquistar, nos últimos anos, um espaço de afirmação no concelho, apresentando uma imagem bastante positiva, resultado da interligação com a comunidade mediante adequados graus de participação dos professores, dos alunos, dos pais e encarregados de educação, da autarquia e de outras entidades parceiras.

## **Enquadramento conceptual**

O presente projeto de intervenção surge num momento de crise, devido ao contexto de pandemia em que nos encontramos. No entanto, todos os momentos de crise são momentos que nos obrigam a realizar mudanças que devem ser refletidas e aproveitadas como oportunidades.

As tecnologias, a que todos tivemos de recorrer, obrigaram-nos a desenvolver competências e o nível de literacia digital que a comunidade educativa do Agrupamento alcançou correspondeu a uma evolução positiva inquestionável. Foi organizado o ensino à distância de emergência, que mostrou ser possível inovar em dimensões impensáveis até há algum tempo.

Os professores aumentaram significativamente o seu domínio das TIC e passaram a utilizar ferramentas digitais como recurso pedagógico fundamental nas situações de ensino/aprendizagem. A tecnologia entrou definitivamente na escola, que passou a reconhecer as suas potencialidades educativas e a senti-la como uma aliada da educação. Assim, todas as dificuldades que a escola enfrentou para lidar com as novas e complexas exigências decorrentes da pandemia, a sua acentuada capacidade de resposta e as aquisições que elas permitiram conquistar, ao serem integradas nas suas práticas vão trazer, no futuro próximo, benefícios importantes que não devemos descurar.

No âmbito da Nova Agenda Estratégica da União Europeia [EU] para o período de 2019 a 2024, está em curso o Plano de Ação para a Transição Digital [PATD], com o qual se pretende que a revolução digital e a inteligência artificial também cheguem à escola através da medida n.º 1 deste plano, que prevê o desenvolvimento de um programa para a transformação digital das escolas que visa contribuir ativamente para a sua modernização tecnológica, aproximando os alunos das ferramentas de produtividade e colaboração que podem encontrar num ambiente de trabalho profissional.

Como forma de garantir o sucesso do PATD, a tutela solicitou aos Agrupamentos/Escolas não Agrupadas que elaborassem os seus próprios planos de ação, cujas áreas de intervenção devem incidir nos diferentes domínios da organização escolar enquadráveis no âmbito das tecnologias digitais, com base nos resultados obtidos através da utilização da plataforma SELFIE «Self-reflection on Effective Learning by Fostering Innovation through Educational technologies», que consiste num instrumento de autorreflexão e autoconhecimento concebida para apoiar as escolas no processo de aprendizagem na era digital, a incorporar tecnologias digitais no ensino, na aprendizagem e na avaliação das aprendizagens dos alunos, utilizando questionários para recolher as opiniões dos dirigentes escolares, professores e discentes.

Neste contexto, a transformação digital, uma expressão usada em gestão para descrever as mudanças estratégicas, organizacionais e culturais provocadas pelo uso das tecnologias digitais, parece estar a encontrar um caminho na educação. No entanto, a essência do digital, se quisermos encarar a educação na perspetiva da transformação digital, é, fundamentalmente, organizacional, cultural e pedagógica.

O fecho pontual das escolas nos dois anteriores anos letivos e o ensino à distância, agravado pela falta de recursos, assim como outros fatores acentuados pela pandemia, comprometeram o percurso escolar de muitos alunos, em diferentes níveis e contextos, e conduziram à indispensabilidade de recuperação das aprendizagens não realizadas.

A pandemia provocou, também, um aumento das perturbações socioemocionais e, designadamente pela impossibilidade de socialização, uma forte limitação do desenvolvimento de capacidades sociais e de motivação para aprender.

Com o objetivo de promover a recuperação das aprendizagens dos alunos, o Ministério da Educação lançou para o biénio 2021-2023 um plano integrado para a recuperação das aprendizagens - Plano 21|23 Escola+, onde disponibilizou um conjunto de medidas a adotar pelas escolas, com base em estratégias educativas diferenciadas, dirigidas à promoção do êxito escolar de todos os alunos e, sobretudo, ao combate às desigualdades. Este plano elege como pilares fundamentais o sucesso, a inclusão e a cidadania e aposta numa abordagem integrada e plural que permita incluir várias dimensões, para além das aprendizagens, tais como: competências socioemocionais, de bem-estar, de inclusão e de envolvimento parental.

A publicação, ainda recente, do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória [PASEO], que se constitui como matriz comum para todas as escolas e ofertas educativas no âmbito da escolaridade obrigatória, designadamente ao nível curricular, no planeamento, na realização e na avaliação interna e externa do ensino e da aprendizagem e dos diplomas n.º 54/2018 e n.º 55/2018, deram um novo sentido à escola, abrindo portas a um paradigma de verdadeira inclusão e visando a implementação de novas dinâmicas de ensino e aprendizagem e de uma flexibilidade curricular numa escola capaz de almejar o sucesso de todos.

Adicionalmente, com a publicação da Portaria n.º 181/2019, de 11 de junho e, posteriormente, da Portaria n.º 306/2021, de 17 de janeiro, foi dada a possibilidade às escolas de, no âmbito da sua autonomia, implementarem uma gestão curricular superior a 25% das matrizes curriculares-base das ofertas educativas e formativas dos ensinos básico e secundário, com vista ao desenvolvimento dos seus Planos de Inovação.

No âmbito da promoção do sucesso e inclusão educativos foi criado o Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar [PNPSE], que permite aos agrupamentos de escolas/escolas não agrupadas, no âmbito da sua autonomia organizacional e pedagógica, conceberem e apresentarem planos de ação estratégica de melhoria das aprendizagens e do sucesso escolar. Este programa que, de acordo com o Plano 21|23 Escola+, estará em vigor até 2023, assenta no princípio de que são as comunidades educativas quem melhor conhece os seus contextos, as dificuldades e potencialidades, sendo, por isso, quem está melhor preparado para conceber planos de ação estratégica, pensados ao nível de cada escola, com o objetivo de melhorar as aprendizagens dos alunos.

Deste forma, foram abertas à escola novas oportunidades de se reorganizar: na intervenção participada das estruturas da comunidade, na organização e gestão dos recursos e nos instrumentos de autonomia que orientam a sua atuação.

O Agrupamento Artur Gonçalves, consciente de que a educação é um dos recursos mais importantes para nos apetrecharmos e construirmos as melhores respostas ao nosso presente e para podermos enfrentar futuros imprevisíveis com sucesso, aderiu, no ano letivo 2017/18, ao Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular [PAFC]; elaborou Planos de Inovação [PI], para o triénio 2020/23 e para o quadriénio 2022/26; utilizou a plataforma SELFIE, cujos resultados permitiram elaborar o Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola [PADDE] para o triénio 2020/23; é Escola Piloto do Plano Nacional das Artes [PNA] através da implementação anual de um Plano Cultural de Escola [PCE]; criou o Plano Estratégico de Prevenção e Combate à Indisciplina [PEPCI], que foi implementado nas escolas do Agrupamento no ano letivo 2017/18; elaborou o Plano Estratégico para a Educação Inclusiva [PEEI], em vigor desde o ano letivo 2020/21; criou o Projeto de Intervenção nos Domínios do Ensino e da Avaliação [PIDEA], no ano letivo 2019/20, que resultou da participação no Projeto de Monitorização, Acompanhamento e Investigação em Avaliação Pedagógica [MAIA]; encontra-se a implementar um Plano de Desenvolvimento Pessoal, Social e Comunitário [PDPSC], para o biénio 2021/23; aderiu ao Programa Impulso Jovens STEAM - Alargamento da Rede de Clubes Ciência Viva na Escola, no âmbito da medida Recuperar Experimentando do Plano de Recuperação e Resiliência; obteve a certificação do Sistema de Garantia da Qualidade EQAVET, para a oferta de Educação e Formação Profissional do Agrupamento, no ano letivo 2020/21; foi distinguida com o Selo Escola Saudável – nível avançado, no ano letivo 2019/20, por se destacar na promoção de uma política de saúde e de bem-estar no Agrupamento; é detentor do Selo de Segurança Digital – nível prata, que certifica práticas e políticas de segurança digital no Agrupamento; está inscrito no programa Eco-Escolas, desenvolvido no âmbito da Educação Ambiental para a Sustentabilidade; dinamiza vários projetos de interdisciplinaridade entre vários ciclos de ensino, no âmbito das Ciências Experimentais e da Segurança na Internet, com o projeto Líderes Digitais; desenvolve vários projetos de apoio às aprendizagens, dinamizados pelas Bibliotecas Escolares, entre outros.

No âmbito do exercício de competências pelas autarquias locais no domínio da educação têm sido dinamizadas diversas atividades para as escolas do Agrupamento, em articulação com as estruturas educativas do município: Museu Municipal Carlos Reis, Biblioteca Municipal Gustavo Pinto Lopes, Teatro Virgínia, Reserva da Biosfera do Paul do Boquilobo. No futuro está previsto articular com o Centro de Ciência Viva “Central Hidroelétrica do Caldeirão”. Também devemos salientar os projetos da “Ciência sobre rodas” (projeto de itinerância, de promoção do ensino experimental das ciências no pré-escolar e 1.º ciclo); “Saber andar (melhor) de bicicleta” (visa promover a prática do ciclismo de forma abrangente e potenciar o uso da bicicleta em contexto escolar) e “Nas ASAS da Ciência” (projeto de divulgação de ciência), entre outros.

Um dos principais objetivos deste projeto de intervenção é dar continuidade a esta dinâmica do Agrupamento ao nível do envolvimento nas diferentes iniciativas que estão em curso.

A elaboração do presente projeto teve em conta os documentos estruturantes do Agrupamento, nomeadamente, os que resultaram das medidas de apoio à recuperação das aprendizagens referidos anteriormente. Pretende-se, deste modo, dar continuidade ao competente e eficaz trabalho em curso no Agrupamento e permitir a consecução dos objetivos delineados que ainda não foram alcançados. No entanto, também se pretende responder aos novos desafios da escola, no contexto de um mundo globalizado, assente na sociedade do conhecimento, que se vê confrontada com a urgência de repensar as suas estratégias pedagógicas e as potencialidades da sua autonomia.

## Visão

A visão para o Agrupamento de Escolas Artur Gonçalves é a de que este seja um Agrupamento de referência a nível educativo e formativo, aberto à comunidade, à inovação e assente em valores

humanistas, de colaboração e de solidariedade, que se comprometa e seja reconhecido pela prestação de uma educação de qualidade para todos e que seja eficaz na promoção da inclusão.

## Missão

O Agrupamento de Escolas Artur Gonçalves, enquanto unidade orgânica que abarca todos os níveis de ensino do pré-escolar ao secundário, deverá ter como missão prestar um serviço público de qualidade, que proporcione a todas as crianças e jovens um ambiente propício à aprendizagem e ao desenvolvimento das competências essenciais para o prosseguimento de estudos, a par do desenvolvimento de valores fundamentais ao crescimento ético e saudável enquanto seres humanos e cidadãos críticos e responsáveis.

## Valores

A escola desempenha um papel muito importante no desenvolvimento das crianças e jovens, onde a transmissão de valores assume um papel central. Assim, a escola deverá desenvolver a sua ação no sentido de educar para a dignificação da pessoa humana e a sustentabilidade do planeta, tendo por base o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória e os valores da Liberdade; Responsabilidade; Integridade; Inclusão; Tolerância; Cidadania; Solidariedade; Participação; Curiosidade; Inovação e a Excelência.

## Plano Estratégico

Um dos objetivos deste projeto de intervenção é servir de base para a construção de um novo Projeto Educativo do Agrupamento, que dê continuidade ao trabalho que tem sido desenvolvido nos últimos anos e, ao mesmo tempo, responda aos novos desafios da escola.

Este plano tenta dar resposta às necessidades do Agrupamento, tendo por base a Missão e Visão definidos e os documentos orientadores em vigor, relativos aos vários projetos de intervenção-ação do Agrupamento, já referidos anteriormente.

Neste sentido, as linhas orientadoras do projeto a desenvolver no próximo quadriénio sustentam-se em quatro eixos estratégicos de intervenção: Autoavaliação, Liderança e gestão, Prestação do serviço educativo e Resultados.

## Autoavaliação

A autoavaliação proporciona um importante dispositivo de autorregulação, que promove a prestação de contas e a responsabilização e que pode e deve propiciar o aumento da qualidade da instituição escolar. Pretende-se que esta seja um processo levado a cabo por toda a comunidade educativa, que tenha por objeto de estudo o funcionamento do Agrupamento e a qualidade do ensino proporcionado aos seus alunos. No desenvolvimento deste processo pretende-se detetar os pontos fortes, para os aprofundar e, também, detetar os constrangimentos, propondo as respetivas ações de melhoria necessárias para os superar.

### **Objetivo: Planear e articular a autoavaliação da escola com os restantes mecanismos de avaliação**

- Incentivar e valorizar a participação no processo de autoavaliação;
- Assegurar o sucesso educativo dos alunos, promovendo uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade de todos os agentes intervenientes no Agrupamento;
- Identificar os pontos fortes do Agrupamento, enquanto organização, de forma a desenvolvê-los e valorizá-los como instrumentos e estratégias para o desenvolvimento da qualidade educativa;
- Identificar os pontos fracos do Agrupamento, de forma a reestruturar, princípios e modelos organizacionais e funcionais com vista ao aumento da qualidade educativa;

- Aplicar o ciclo de garantia e melhoria do Quadro EQAVET, através de processos de monitorização e autoavaliação cíclica e partilha dos resultados com os stakeholders.

### **Objetivo: Promover a melhoria organizacional do Agrupamento e do processo de ensino e de aprendizagem**

- Desenvolver no Agrupamento uma cultura de autoavaliação como estratégia de gestão eficaz dos recursos educativos e das boas práticas organizacionais e pedagógicas.
- Promover estratégias de comunicação e de reflexão, com a comunidade educativa, acerca dos resultados do processo de autoavaliação;
- Potenciar o uso dos resultados do processo de autoavaliação como mecanismo de autorregulação, permitindo a definição de estratégias para superar os constrangimentos detetados, contribuindo, assim, para a tomada de decisões sustentadas;

### **Liderança e gestão**

A liderança da escola tem de ser proativa e mobilizadora, atenta aos problemas pessoais dos diferentes protagonistas, desenvolvendo condições para uma efetiva participação da comunidade escolar ao nível das decisões, capaz de reconhecer o mérito de uns e encontrar mecanismos para ajudar outros a ultrapassar as dificuldades.

### **Objetivo: Consolidar a identidade da escola e a sua cultura envolvendo toda a comunidade educativa**

- Elaborar um novo Projeto Educativo;
- Rever e atualizar o Regulamento Interno e os regimentos específicos;
- Elaborar um plano de atividades que mobilize a participação dos elementos da comunidade educativa;
- Manter/alargar parcerias/protocolos com entidades públicas e privadas da comunidade no âmbito da saúde, desporto, artes, cidadania, cultura e património;
- Promover a imagem do Agrupamento junto da comunidade;
- Aumentar a participação da comunidade educativa em iniciativas multiculturais, através da implementação do Plano Cultural de Escola;
- Fomentar a coesão e o espírito de pertença ao Agrupamento;
- Dinamizar atividades suscetíveis de melhorar as relações humanas entre os membros da comunidade educativa;
- Promover reuniões com os Pais e Encarregados de Educação para discutir as estratégias e o funcionamento da escola;
- Promover a articulação entre as escolas do Agrupamento numa perspetiva organizacional.

### **Objetivo: Praticar uma gestão partilhada e de proximidade**

- Promover um espírito de colaboração e cooperação na comunidade educativa;
- Reforçar as práticas de trabalho colaborativo ao nível das diferentes estruturas educativas (Departamentos, Grupos Disciplinares, Conselhos de Turma, Equipa Interciclos);
- Instituir reuniões periódicas entre equipas de coordenação de escolas;
- Reforçar a autonomia das lideranças intermédias ao nível do envolvimento nas tomadas de decisão e na partilha de responsabilidades;



- Mobilizar os docentes para a realização de formação contínua direcionada para as prioridades pedagógicas do Agrupamento.

**Objetivo: Promover a participação ativa de alunos e encarregados de educação na vida da escola**

- Promover a orientação escolar e de carreira e a transição dos alunos para a vida ativa;
- Promover o envolvimento e responsabilização dos pais/encarregados de educação no percurso escolar e sucesso educativo dos seus educandos;
- Promover a participação ativa dos alunos na vida do Agrupamento;
- Reforçar o envolvimento e a participação dos alunos nos processos de decisão que lhes dizem respeito;
- Promover uma comunicação eficaz e assertiva entre a escola e as famílias.

**Objetivo: Dinamizar práticas eficazes de gestão e organização**

- Articular de forma coerente os vários documentos estruturantes do Agrupamento;
- Desenvolver práticas de supervisão/intervisão pedagógica com o foco no desenvolvimento de dinâmicas de ensino e aprendizagem ativas e na promoção do sucesso escolar;
- Tornar os circuitos de comunicação interna e externa mais eficazes;
- Aumentar a eficácia e eficiência dos serviços disponibilizados pelo Agrupamento;
- Promover a formação contínua do pessoal docente e não docente;
- Incentivar a partilha de boas práticas resultantes da atividade docente ou da formação realizada.

**Objetivo: Adotar estratégias de dinamização do potencial das TIC na educação**

- Melhorar/diversificar os canais de comunicação dentro da escola, da escola para a família e da escola para a comunidade (Plataformas Inovar/Sige, Site do Agrupamento, Google Workspace para educação, Moodle, Facebook, email institucional e outros);
- Dinamizar as estratégias de envolvimento e comunicação previstas no plano de comunicação do PADDE;
- Organizar o Tempo Colaborativo de forma a fomentar a criação, exploração e partilha de conteúdos e ferramentas digitais;
- Normalizar e desmaterializar os documentos de trabalho;
- Melhorar a capacitação digital dos docentes e funcionários;
- Organizar a distribuição/redistribuição dos equipamentos disponibilizados a docentes e alunos no âmbito do programa Escola Digital;
- Criar condições, ao nível de equipamentos e plataformas eletrónicas, que permitam as dinâmicas de trabalho colaborativo, a gestão digital do plano de atividades e as dinâmicas de avaliação e ensino/aprendizagem, tal como se encontra previsto nas ações e objetivos do PADDE;
- Criar condições ao nível das infraestruturas e dos equipamentos que permitam a utilização dos portáteis dos alunos fornecidos pelo programa Escola Digital.

**Objetivo: Promover um ambiente escolar propício à aprendizagem com recursos adequados às necessidades da comunidade escolar**

- Incentivar e valorizar o desenvolvimento/participação em projetos que promovam um ensino de qualidade;

- Organizar os espaços educativos para permitir novas metodologias educativas com o enfoque na concretização de aprendizagens significativas;
- Implementar o desdobramento de turmas com o foco no desenvolvimento das componentes práticas e experimentais das disciplinas;
- Melhorar os espaços e equipamentos escolares;
- Acompanhar as obras de construção/requalificação das escolas do Agrupamento, nomeadamente, o Centro Escolar de Santa Maria e, ainda não calendarizada, a Escola Artur Gonçalves;
- Criar condições que permitam melhorar os momentos de *feed up*, *feedback* e *feed forward* aos alunos integrados no processo de ensino-aprendizagem.

### **Prestação do serviço educativo**

A prestação do serviço educativo centra-se na organização pedagógica da escola, tendo em conta a articulação e sequencialidade do currículo, o acompanhamento da prática letiva em sala de aula, a diferenciação e apoios prestados aos alunos e a abrangência do currículo e valorização dos saberes e da aprendizagem.

**Objetivo: Promover uma prática letiva orientada para o sucesso educativo, referenciada na flexibilidade curricular, e visando o perfil do aluno à saída da escolaridade obrigatória e as aprendizagens essenciais**

- Incentivar a dinamização e participação em projetos de apoio ao currículo;
- Implementar medidas de apoio à aprendizagem: coadjuvações, apoios, tutorias, salas de estudo e outras;
- Incentivar a gestão flexível do currículo e o trabalho colaborativo dos docentes;
- Proporcionar meios para uma atuação preventiva que permita antecipar e prevenir o insucesso e o abandono escolares;
- Incentivar a partilha de materiais didáticos e experiências pedagógicas entre docentes;
- Promover a planificação e desenvolvimento de atividades e projetos comuns;
- Incrementar os níveis de proficiência na leitura e escrita e no cálculo e raciocínio matemático nos primeiros anos de escolaridade.

**Objetivo: Promover a melhoria das práticas de avaliação pedagógica**

- Diversificar as práticas e instrumentos de avaliação nas diferentes modalidades (diagnóstica, formativa e sumativa);
- Utilizar uma avaliação de natureza essencialmente formativa, integrante dos processos de ensino e de aprendizagem, isto é, pensar a avaliação como uma questão eminentemente pedagógica e didática;
- Utilizar práticas de avaliação que proporcionem *feedback* de qualidade aos alunos e aos professores, permitindo assim regular de uma forma mais eficiente o processo de ensino-aprendizagem;
- Promover uma avaliação pedagógica criterial e transparente, devidamente ponderada e partilhada pelos diferentes departamentos;
- Promover a utilização das ferramentas digitais como mecanismo de autorregulação e de avaliação;
- Garantir a qualidade e regularidade da informação devolvida aos alunos e aos encarregados de educação;

- Promover momentos de discussão e reflexão sobre avaliação com alunos, docentes e encarregados de educação.

**Objetivo: Diminuir a indisciplina e melhorar as competências sociais dos alunos**

- Divulgar e incentivar a utilização das diretrizes que constam no plano estratégico de prevenção e combate à indisciplina [PEPCI];
- Aplicar as medidas disciplinares adequadas, equilibradas e coerentes, respeitando a legislação em vigor, aos casos de indisciplina ocorridos na sala de aula ou no seu exterior;
- Criar, na escola, um bom ambiente, acolhedor e harmonioso, com a envolvência dos alunos em atividades cooperativas;
- Promover parcerias com técnicos e pessoas que possam trabalhar na diminuição e prevenção do bullying escolar;
- Dinamizar ações de sensibilização para a importância da não-violência nas escolas, trabalhando com os alunos atividades que promovam a diminuição de comportamentos agressivos;
- Atribuir responsabilidades aos alunos nas tomadas de decisão relativas à escola e à resolução de conflitos;
- Implementar dinâmicas que promovam as relações sociais e pessoais;
- Apostar num programa de desenvolvimento de competências pessoais e sociais dos alunos;
- Dinamizar atividades de sensibilização, de formação e de dissuasão de comportamentos de risco, com a colaboração de parceiros internos e externos (PES, Escola Segura, EcoEscolas, SeguraNet, SPO, Brigadas Solidárias, Bibliotecas Escolares, entre outros).

**Objetivo: Promover a articulação curricular para a melhoria do sucesso dos alunos**

- Reforçar o trabalho colaborativo no âmbito da articulação horizontal e vertical entre as diferentes disciplinas e áreas disciplinares, aprimorando os mecanismos dessa articulação e a sua monitorização;
- Promover a articulação curricular como forma de adequar o currículo aos interesses e às necessidades específicas dos alunos;
- Melhorar o processo de transição/inclusão dos alunos dos diferentes ciclos de ensino;
- Envolver um maior número de turmas no projeto das artes “ProjetArte”;
- Garantir a oportunidade de participação dos alunos em atividades artísticas, culturais, desportivas e de proteção do património material e imaterial.

**Objetivo: Promover e consolidar práticas inclusivas e de aceitação e valorização da diversidade**

- Incentivar práticas de diferenciação pedagógica como medida de suporte à aprendizagem e à inclusão, de forma a garantir equidade e igualdade de oportunidades de acesso ao currículo e às aprendizagens essenciais;
- Promover o desenvolvimento holístico dos alunos atendendo às dimensões do saber, do saber fazer e do saber estar;
- Promover a criação de ambientes educativos de aprendizagem flexíveis, ativos e estimulantes que proporcionem a todos os alunos os apoios adequados às suas necessidades;
- Assegurar que a ação pedagógica tenha em conta todos os alunos na relação com as tarefas de aprendizagem, que poderão ser adaptadas quanto às suas finalidades condições e apoios disponibilizados;

- Promover projetos na área da cidadania e desenvolvimento nos domínios dos direitos humanos, igualdade de género e interculturalidade;
- Garantir que a identificação de qualquer aluno seja realizada o mais precocemente possível, para que a EMAEI possa avaliar a necessidade de medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão e contribuir para o fim do absentismo e do abandono escolar precoce.

## Resultados

A área dos resultados centra-se na criação de mecanismos de monitorização dos dados recolhidos, tendo por base os resultados académicos dos alunos nos vários níveis e ciclos de ensino, obtidos através dos processos e instrumentos da avaliação interna e externa, com a finalidade de permitir melhorar a capacidade de autorregulação do sucesso escolar do Agrupamento, e os resultados sociais, com a finalidade de melhorar o cumprimento das regras/disciplina e a participação na vida da escola.

### Objetivo: melhorar e monitorizar os resultados académicos

- Criar as condições para aumentar a percentagem de alunos a cumprir percursos diretos de sucesso no 3.º ciclo do ensino básico e no ensino secundário;
- Criar as condições para melhorar os resultados das escolas do Agrupamento nas diversas provas de avaliação externa;
- Criar as condições para reduzir o número de alunos dos cursos profissionais que não concluem os cursos em três anos;
- Realizar uma cerimónia anual de atribuição de prémios aos alunos que se destacaram pelos resultados académicos ou pelas atitudes meritórias;
- Identificar, no início de cada ciclo, os alunos com dificuldades de aprendizagem, e fomentar a implementação de medidas pedagógicas para a sua recuperação;
- Monitorizar a transição de alunos com insucesso a algumas disciplinas e propor medidas adequadas à recuperação das aprendizagens e à obtenção do sucesso educativo.

### Objetivo: melhorar os resultados sociais

- Mobilizar a comunidade escolar para a participação em atividades que promovam a solidariedade, cidadania e transição para a vida ativa;
- Desenvolver iniciativas preventivas no sentido de uma redução das medidas sancionatórias;
- Fomentar projetos/atividades que contemplem a presença dos pais/encarregados de educação em alguns espaços das escolas do Agrupamento em regime de voluntariado;
- Incentivar e apoiar a concretização de atividades concebidas e propostas pelos pais e encarregados de educação.

## Calendarização

O presente projeto tem um horizonte temporal de quatro anos escolares e pretende-se que sirva de base ao novo Projeto Educativo do Agrupamento, que será calendarizado anualmente, de modo a proceder-se à avaliação das ações periodicamente e aferir-se o impacto das mesmas.

Sendo este um projeto que valoriza a continuidade do trabalho, em desenvolvimento no Agrupamento, a sua calendarização irá ter em linha de conta as iniciativas e projetos em curso, já anteriormente referidos.

Neste processo prevê-se que o projeto educativo, a elaborar posteriormente e com base neste projeto de intervenção, seja sujeito a possíveis retificações, bem como o cronograma de implementação do mesmo, de acordo com a contextualização de cada momento e as necessidades decorrentes do desenvolvimento

do próprio projeto, cuja concretização dependerá da confluência de múltiplas condicionantes cuja existência é difícil de antecipar.

## **Avaliação do Projeto**

Um projeto de intervenção deve ser entendido como um documento dinâmico passível de reformulação, de acordo com a análise do impacto das medidas implementadas e dos resultados obtidos.

O Projeto Educativo do Agrupamento, que irá ser elaborado com base neste projeto de intervenção, será monitorizado e avaliado, de forma contínua, ao longo do quadriénio 2022/2026, com a possibilidade de se fazer reformulações sempre que se julgue pertinente, com vista à superação de eventuais obstáculos ou constrangimentos ou face aos novos desafios e à concretização dos objetivos definidos.

Assim, a avaliação intermédia e processual, será feita pelo Conselho Geral, no âmbito das suas competências, através da apresentação do relatório anual de autoavaliação e de um balanço da aplicação do projeto, com o desiderato de detetar o grau de consecução dos objetivos definidos e a adequação das estratégias delineadas, bem como proceder a possíveis ajustes e reformulações, tendo em conta as recomendações do Conselho Pedagógico e do Conselho Geral.

No final do mandato, proceder-se-á ao balanço final do Projeto de Intervenção, para avaliação dos resultados alcançados, através da apresentação de um relatório de avaliação da ação que incidirá nos quatro eixos estratégicos de intervenção, constantes no respetivo plano de intervenção - Autoavaliação, Liderança e gestão, Prestação do serviço educativo e Resultados.

Os instrumentos utilizados para a recolha dos dados serão diversificados, nomeadamente: a análise documental, observação direta, questionários ao pessoal docente, não docente, discente e representantes dos encarregados de educação das turmas dos diferentes ciclos de ensino e relatórios da equipa de autoavaliação do Agrupamento.

Os resultados da avaliação final do Projeto de Intervenção serão divulgados à comunidade educativa, através do Conselho Geral, até sessenta dias antes do termo do mandato.

## **Conclusão**

O Projeto de Intervenção da candidatura que aqui se apresenta servirá de base para os documentos orientadores do Agrupamento que terão de ser elaborados, nomeadamente: o Projeto Educativo, o Plano Anual de Atividades, o Regulamento Interno e o Plano de Formação. No entanto, importa assegurar que os documentos estruturantes traduzem a participação e o sentir da comunidade e se articulam de forma coerente entre si, permitindo um sentido de ação concordante com a Visão, Missão e Valores definidos.

Para operacionalizar este projeto e conduzir o Agrupamento na consecução dos seus desígnios, pretende-se ter uma comunidade motivada e implicada, em que a inclusão e a valorização da participação de todos são fundamentais.

Para o efeito, é necessária uma liderança objetiva e democrática que envolva a comunidade educativa, que valorize as pessoas, que estimule o desenvolvimento das potencialidades individuais como mais-valia da instituição no longo prazo, que promova o trabalho colaborativo com vista ao bem comum e que acrescente valor ao contexto onde atua. As lideranças escolares que apostam numa ligação forte à comunidade são reconhecidas por darem segurança e facilitarem a superação de desafios aos elementos da sua comunidade educativa, por mobilizarem com maior facilidade os recursos de que necessitam e por contribuírem para a construção de percursos educativos mais eficazes e estruturados no desenvolvimento de aprendizagens significativas.

Em suma, as motivações subjacentes à elaboração e ao desenvolvimento do presente projeto de intervenção e à apresentação desta candidatura assentam em alguns pontos essenciais, dos quais pretendo destacar:

- a experiência enquanto adjunto do Diretor deste Agrupamento durante os últimos 8 anos (2014-2022);
- o conhecimento profundo da realidade escolar e educativa do Agrupamento de Escolas Artur Gonçalves;
- a formação especializada, nomeadamente, em Gestão e Administração Escolar;
- o propósito de dar continuidade aos pontos fortes das várias dinâmicas/projetos em curso no sentido de continuar a melhorar as respostas educativas do Agrupamento;
- a intenção de formar uma equipa experiente e competente, com provas dadas ao nível de desempenho profissional em cargos de liderança intermédia e de topo neste Agrupamento.
- a possibilidade de rentabilizar a minha experiência no âmbito das TIC para a promoção da transição para o digital do Agrupamento, nas áreas da gestão e organização educativa.

Torres Novas, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022

---